



UNIVERSITÀ POLITECNICA DELLE MARCHE  
FACOLTÀ DI ECONOMIA “GIORGIO FUÀ”

---

Corso di Laurea triennale in  
Economia e Commercio

IL PROCESSO DI RECLUTAMENTO E SELEZIONE: IL  
CASO DEI CONSULENTI FINANZIARI

---

THE RECRUITMENT AND SELECTION PROCESS: THE  
CASE OF FINANCIAL ADVISORS

Relatore:  
Prof. Graziano Cucchi

Rapporto Finale di:  
Enrico Beccerica

Anno Accademico 2019/2020

## INDICE

<b>INTRODUZIONE.....</b>	<b>3</b>
<b>CAPITOLO 1: IL RECLUTAMENTO.....</b>	<b>5</b>
1.1 LA DEFINIZIONE DEL PROFILO ATTESO .....	5
1.1.1 <i>La job description</i> .....	6
1.1.2 <i>La person specification</i> .....	8
1.1.3 <i>Il job profile</i> .....	9
1.2 SISTEMI DI RICERCA .....	12
1.2.1 <i>Il reclutamento istantaneo</i> .....	13
1.2.3 <i>Il reclutamento esterno</i> .....	15
1.2.4 <i>E-recruitment</i> .....	16
1.3 SCREENING.....	17
1.4 LA FASE DI VALUTAZIONE .....	18
1.4.1 <i>Il colloquio</i> .....	19
1.4.2 <i>I Test</i> .....	22
1.4.3 <i>Le prove individuali e di gruppo: l'assessment center</i> .....	25
<b>CAPITOLO 2: CONSULENTI FINANZIARI: RECLUTAMENTO E SELEZIONE .....</b>	<b>30</b>
2.1 LA FIGURA DEL CONSULENTE FINANZIARIO .....	30
2.1.1 <i>Principali responsabilità</i> .....	31
2.1.2 <i>Competenze e qualifiche richieste</i> .....	32
2.2 IL RAPPORTO DI FIDUCIA TRA IL CONSULENTE E IL CLIENTE.....	34
2.3 INTERVISTA AD UN SELEZIONATORE DI CONSULENTI FINANZIARI .....	35
<b>CONCLUSIONI .....</b>	<b>38</b>
<b>BIBLIOGRAFIA .....</b>	<b>40</b>
<b>SITOGRAFIA.....</b>	<b>41</b>

## INTRODUZIONE

Il lavoro svolto in questa tesi descrive gli obiettivi, le fasi, i soggetti coinvolti e gli strumenti che qualificano i processi di reclutamento e selezione che hanno luogo all'interno delle organizzazioni.

Parlando di ricerca e selezione del personale si può pensare ad un meccanismo semplice e standardizzato, in realtà risulta molto articolato e mutevole, ponendosi l'obiettivo di individuare il candidato migliore.

Il primo passo da compiere in questo processo riguarda lo studio della posizione lavorativa vacante, questa fase prende il nome di job analysis.

La job analysis riveste un ruolo fondamentale perché da essa deriva l'elenco delle caratteristiche ideali del candidato su cui si baserà tutto il processo di selezione.

Successivamente il selezionatore dovrà decidere quali canali di reclutamento utilizzare: istantaneo, interno, esterno oppure utilizzando il web.

Vedremo quest'ultimo nel paragrafo e-recruitment, in virtù della rilevanza che la rete sta assumendo in molti ambiti della nostra vita.

Il passaggio che divide la fase di ricerca da quella di selezione è lo screening curriculare il quale permette di effettuare una prima scrematura delle candidature

Dopo questa fase si colloca la fase di valutazione che può essere effettuata utilizzando diverse tecniche.

Il modello elaborato in questa tesi è quello che trova maggiore applicazione nelle organizzazioni, costituito dal colloquio, dai test e dall'assessment center.

Nel secondo capitolo invece è stata descritta una figura professionale, relativamente nuova, all'interno delle organizzazioni, che è quella del consulente finanziario.

Dopo averne delineato la figura con le relative competenze e responsabilità, è stato evidenziato come la fiducia sia determinante per un proficuo rapporto di lavoro tra il consulente finanziario e il cliente, che si sente più tranquillo nell'affidarsi ad una persona piuttosto che alla rete.

Il presente lavoro si conclude con l'intervista ad un selezionatore di consulenti finanziari, il quale opera per conto di Banca Mediolanum, che ha contribuito a delineare in maniera più concreta quanto descritto in precedenza.

## **CAPITOLO 1: IL RECLUTAMENTO**

### **1.1 LA DEFINIZIONE DEL PROFILO ATTESO**

La selezione del personale è una delle attività più importanti, anzi cruciali, all'interno di un'azienda.

Ecco perché tale attività è affidata in genere alla funzione Risorse Umane/HR (anche se nelle aziende più piccole può capitare che il reclutamento sia affidato all'ufficio amministrativo o direttamente al titolare).

Il selezionatore deve prima di tutto esaminare l'impresa e le posizioni per le quali vuole reclutare e solo successivamente procederà alla ricerca dei candidati.

Effettuerà per questo motivo la job analysis, costituita da due aspetti fondamentali:

- job description: una descrizione dettagliata delle caratteristiche della posizione che il candidato prescelto andrà ad occupare;
- job specification: la descrizione dei requisiti delle persone che comprende le conoscenze, le abilità e le competenze ritenute necessarie per eseguire una certa professione.

### *1.1.1 La job description*

Con il mercato del lavoro sempre più competitivo, i selezionatori fanno sempre più difficoltà a trovare il candidato idoneo per soddisfare le esigenze lavorative dell'azienda.

Scrivere una job description efficace, incentrata sul candidato, fa parte dell'arte di creare la perfetta candidate experience: riuscire in questa fase significa trovare i top talent velocemente e filtrare sin dall'inizio della ricerca i candidati non idonei, per ottenere il meglio sul mercato prima delle aziende concorrenti.

La posizione può essere definita come un insieme di compiti professionali la cui realizzazione, che può richiedere l'utilizzo di specifici strumenti di lavoro, consente di raggiungere gli obiettivi attribuiti ad essa. <sup>1</sup>

Vari possono essere gli strumenti di indagine utilizzati per raccogliere le informazioni necessarie a ottenere una descrizione precisa della posizione in esame: essi possono essere l'intervista individuale al lavoratore che occupa la posizione, al responsabile di area e ai colleghi, l'intervista di gruppo, i questionari, il diario compilato dal lavoratore, l'osservazione diretta del lavoro (strumento che viene utilizzato soprattutto per mansioni operative), lo svolgimento (anche tramite

---

<sup>1</sup> Dunnette, M.D. "Handbook of Industrial and Organizational Psychology". Chicago, 1976

affiancamento) del lavoro oggetto di analisi per un periodo di tempo e le videoregistrazioni.

In ogni caso lo strumento di cui ci si avvale di più è l'intervista individuale con il responsabile d'area o con i colleghi. Attraverso questo strumento è necessario pervenire alla definizione del titolo della posizione, ovvero l'etichetta della posizione, e a una sua sintetica descrizione centrata sulle finalità che la contraddistinguono.

Successivamente realizzare una job description significa anche descrivere le caratteristiche del ruolo riguardo:

- Gli obiettivi assegnati di tipo produttivo e di tipo economico finanziario
- Il posizionamento nell'organigramma dell'azienda, precisando la struttura organizzativa in cui è inserita la posizione, il numero dei colleghi e le relazioni gerarchiche
- Condizioni ambientali di lavoro
- Relazioni esterne con cui la posizione entra in contatto
- Livelli di autonomia e strumenti di lavoro
- I principali requisiti professionali necessari per ricoprire quel ruolo.

### *1.1.2 La person specification*

Accanto alla job description, la job analysis prevede la person specification.

Essa è relativa al profilo di conoscenze, competenze e abilità richieste per ricoprire la posizione ( modello KSAO cioè Knowledge, Skill ,Ability/Aptitude and other characteristics).<sup>2</sup>

Le conoscenze rappresentano il sapere di ordine generale, tecnico e organizzativo; le capacità possono essere di tipo tecnico-specialistico connesse allo svolgimento dell'attività di lavoro e all'utilizzo delle conoscenze; infine le qualità o comportamenti che sono doti più personali di tipo sociale e soggettivo, molto importanti nell'orientare il proprio modo di agire nell'organizzazione.

Attraverso quest'ultimi si esprimono i tratti di personalità, gli interessi, le motivazioni, gli atteggiamenti e i valori.<sup>3</sup>

La person specification se ben elaborata permette, ai candidati stessi di valutare la propria adeguatezza ai requisiti proposti dal ruolo e ai selezionatori di operare con più rapidità e in condizioni di minore incertezza. Inoltre, la definizione del profilo ideale permette di evitare errori comuni nel processo di selezione come il mirroring, cioè la tendenza del selezionatore a scegliere coloro che rispecchiano i suoi valori,

---

<sup>2</sup> Burgoyne, J., Stuart, R. "Management Development: Context and Strategies". Gower 1978

<sup>3</sup> McClelland, D.C. "Testing for competence rather than intelligence". 1973



le sue capacità, i suoi atteggiamenti, piuttosto che scegliere i candidati che presentano le caratteristiche più adatte al ruolo e all'organizzazione.

### *1.1.3 Il job profile*

Il completamento della job analysis con la person specification costituisce la base di partenza per la definizione del job profile, cioè del profilo professionale del candidato ideale.

Definire il job profile significa mettere insieme i dati ottenuti mediante il lavoro di job analysis con le conoscenze del mercato del lavoro che il selezionatore possiede grazie alla propria professionalità.

Conoscere il mercato del lavoro da una parte significa identificare quali siano le figure professionali esistenti nei diversi settori produttivi, riconoscere quanto la propria azienda sia desiderabile per i potenziali candidati cioè come si posizioni in termini di immagine. Dall'altro significa essere a conoscenza delle caratteristiche dei contratti collettivi nazionali del lavoro ad esempio i livelli di inquadramento e le relative retribuzioni. Ma anche delle varie forme contrattuali con cui le aziende gestiscono le assunzioni a tempo indeterminato e quelle a tempo determinato.

Il job profile individua anzitutto il range di età più appropriato e definisce i limiti geografici entro cui la persona dovrà risiedere, considerando principalmente la retribuzione prevista per la posizione e le difficoltà logistiche di raggiungimento dell'azienda.

Successivamente si individua il titolo di studio più appropriato.

Per quanto riguarda le conoscenze e le capacità saranno riprese dalla person specification, mentre in riferimento alle caratteristiche comportamentali il selezionatore concorderà con il responsabile d'area quelle prioritarie in funzione degli specifici obiettivi riguardo la posizione in oggetto.

Si possono considerare prioritari i fattori come l'iniziativa, il problem solving, l'organizzazione, la gestione dell'ansia, la capacità di ascolto, l'orientamento al cliente e soprattutto la capacità di lavorare in gruppo.

Quest'ultima capacità è divenuta negli ultimi anni fondamentale perché nelle moderne organizzazioni il lavoro di gruppo si è dimostrato essere una tra le migliori strategie per raggiungere performance di più alto livello.

La sezione relativa all'inquadramento e alla retribuzione prevista verrà definita mettendo in relazione la forma contrattuale, le retribuzioni e i livelli di inquadramento aziendale definiti dalle norme che regolano i contratti di lavoro nel settore professionale in questione.

L'attribuzione del valore economico alla posizione ha in ogni caso anche l'obiettivo di mantenere un adeguato equilibrio interno della struttura retributiva, funzionale a

promuovere la percezione di equità e giustizia distributiva: aspetto che la ricerca ha dimostrato essere un importante fattore a sostegno della motivazione dei lavoratori. ( Claudio Cortese 2005).

Griglia di rilevazione del job profile

DATI ANAGRAFICI	ETA': RESIDENZA:
FORMAZIONE	DIPLOMA:
ESPERIENZE PROFESSIONALI	AZIENDA DI PROVENIENZA:
CONOSCENZE DI	MERCATO DI RIFERIMENTO: NORME CONTRATTUALI: PROCEDURE AMMINISTRATIVE:
CAPACITA' DI	LAVORARE IN GRUPPO ORGANIZZARE LE PROPRIE ATTIVITA' COMUNICARE IN MODO EFFICACE LAVORARE PER OBIETTIVI

CARATTERISTICHE COMPORTAMENTALI	APERTURA MENTALE AUTONOMIA CAPACITA' DI ASCOLTO ORGANIZZAZIONE SCRUPOLOSITA' GESTIONE DELL'ANSIA
STRUMENTI	BROWSER INTERNET APPLICATIVI MICROSOFT OFFICE
INQUADRAMENTO	CONTRATTO A TEMPO INDETERMINATO FULL-TIME
RETRIBUZIONE	X EURO LORDI ANNUI

Tab I, 1 – Fonte – Claudio G. Cortese e A. Del Carlo, “La selezione del personale”

## 1.2 SISTEMI DI RICERCA

Sulla base del contenuto del job profile, il selezionatore potrà avviare la scelta dei canali di reclutamento più idonei per l'individuazione del candidato con il profilo maggiormente coerente con quello definito.

I canali di reclutamento possono essere distinti in tre principali tipi: istantaneo, interno ed esterno.

### *1.2.1 Il reclutamento istantaneo*

Secondo A. Martone, la ricerca di lavoro istantaneo è, per certi versi, paragonabile a qualsiasi acquisto di fornitura di servizi, ma per altri, presenta peculiarità proprie della ricerca e dello sviluppo delle risorse umane.<sup>4</sup>

Il lavoro istantaneo può provenire sia all'interno dell'organizzazione sia dall'esterno dell'organizzazione (agenzie di somministrazione di lavoro). Il più grande limite contestato all'utilizzo del mercato istantaneo esterno risiede nel fatto che essendo un lavoro privo di aspettative, non fidelizza il lavoratore il quale probabilmente non condivide gli obiettivi aziendali. Dunque una buona organizzazione deve riuscire a bilanciare la presenza di lavoratori provenienti dal mercato istantaneo, limitandoli solo a mansioni meno importanti mentre per le mansioni di maggiore responsabilità si dovrebbero preferire lavoratori stabili.

La più conosciuta forma di mercato istantaneo è la somministrazione di lavoratori da parte di agenzie di somministrazione di lavoro.

A conferma di ciò, Olivero opportunamente distingue le Agenzie per il lavoro dagli altri canali di reclutamento, definendole appunto mercato istantaneo.<sup>5</sup>

---

<sup>4</sup> Martone, A. "La selezione del personale" Milano, 2007

<sup>5</sup> Olivero, S. "Gestire la selezione" Milano, 2005

### *1.2.2 Il reclutamento interno*

Reclutare all'interno significa verificare se nell'azienda ci sono persone che possiedono le caratteristiche richieste.

Tale approccio può risultare molto stimolante dal punto di vista emotivo per i dipendenti dell'azienda.

Infatti genera un'opportunità di sviluppo professionale sia di tipo orizzontale e sia di tipo verticale (grazie al passaggio a una posizione collocata a un livello gerarchico superiore).

Inoltre il reclutamento interno risulta vantaggioso per l'azienda in quanti vengono diminuiti significativamente i costi e i tempi di selezione e inserimento e ha il vantaggio principale di rafforzare la stabilità dei rapporti di lavoro all'interno dell'organizzazione.

Però il ricorso esclusivo al mercato interno porta a un rischio di obsolescenza del capitale umano organizzativo, cioè non viene "rinnovato".

Infatti l'impresa avrà bisogno di nuove idee e professionalità che non sono presenti in azienda e che non sempre è possibile creare mediante processi di formazione.

Gli strumenti di reclutamento interno più conosciuti sono: il job posting (una sorta di bacheca degli annunci di lavoro cartacea o informatizzata) e le ricerche su banche dati aziendali.

### *1.2.3 Il reclutamento esterno*

I canali di reclutamento esterni rivestono un'importanza strategica in quanto permettono di cooptare risorse in grado di portare all'interno dell'organizzazione non solo competenze specialistiche, ma anche approcci, metodi, valori, sensibilità che al momento non fanno parte del patrimonio aziendale, costituendo in tal senso un'opportunità per l'apprendimento e il cambiamento organizzativo ( Argentero, Cortese, Piccardo, 2009).

Il reclutamento esterno è costituito da una serie di interlocutori esterni all'azienda in grado di segnalare i candidati in linea con la posizione ricercata.

Esempi di tali interlocutori sono:

- L'autocandidature
- Il passaparola
- Le scuole, istituti di formazione, università
- Associazioni e ordini professionali
- Centri per l'impiego
- Società di head hunting
- Società di outplacement

Vi sono inoltre, due ulteriori modalità di reclutamento frequentemente utilizzate mediante le quali l'organizzazione contatta direttamente, senza intermediari, i potenziali candidati: l'inserzione su quotidiani, riviste, magazine e l'e-recruitment,

ovvero il reclutamento attraverso strumenti digitali come i social network, i blog, il job board e il sito dell'organizzazione stessa.

#### *1.2.4 E-recruitment*

Negli ultimi dieci anni l'utilizzo del web ai fini del reclutamento e della selezione è letteralmente esploso, e molte ricerche evidenziano come sia questa la modalità di reclutamento esterno più diffusa a livello globale.<sup>6</sup>

Infatti l'avvento del web ha decisamente ampliato le opportunità a disposizione dei selezionatori e dei potenziali candidati. Pensiamo al potenziale dei social network utilizzati da circa due miliardi di utenti in tutto il mondo.

Mediante i social network come LinkedIn e Facebook, le piattaforme video (Youtube) e i blog, il selezionatore ha l'occasione di contattare direttamente le persone con profili di suo interesse. Cioè, grazie al passaggio dal web 1.0 al web 2.0 ha generato la transizione da pratiche di reclutamento basate sugli scambi, di documenti e curriculum, ad approcci basati sulle relazioni.

Per esempio la possibilità di contattare direttamente il candidato dopo avergli visionato il profilo social, permette appunto di interagire con candidati che non avanzerebbero la propria candidatura.

---

<sup>6</sup> Cortese, C.G., Cipolletti, D. "Fare reclutamento ai tempi del web: dall'e-recruitment al social recruitment". 2015



Secondo Wolf, l'utilizzo dei social network per il reclutamento può generare un vantaggio competitivo per le aziende: i selezionatori hanno l'opportunità di impiegarli come strumento facilmente accessibile ed economico per individuare candidati all'assunzione all'interno di un bacino ampio ed eterogeneo, dialogare con loro, ottenere dei primi dati utili per lo screening e la valutazione, e al contempo promuovere la visibilità e la reputazione della propria azienda.<sup>7</sup>

### **1.3 SCREENING**

Dopo aver raccolto un certo numero di curricula, il selezionatore si trova a poter effettuare una prima valutazione definita screening.

Nella fase di screening preliminare, i candidati vengono filtrati in base al possesso di alcune caratteristiche minime, definite anche "di soglia" per poter essere inseribili nella posizione per cui viene realizzata la selezione.

Quindi, durante la lettura dei curricula pervenuti in risposta all'annuncio, il selezionatore utilizzerà tali requisiti come filtri per operare lo screening e giungere a individuare un numero di candidati ridotto su cui procedere con le successive tappe della selezione.

---

<sup>7</sup> Wolf, F. "Social media as a Strategic Business and Recruitment Tool". Groningen, 2011

In questa fase, una buona abitudine del selezionatore è quella di ordinare i curricula prescelti in modo decrescente secondo il parametro della coerenza con il profilo ricercato, al fine di convocare anzitutto le persone che si collocano nella prima parte della graduatoria risultante e incrementare la probabilità che con un numero limitato di colloqui, o test o prove individuali o di gruppo, si possano individuare due-tre candidati che possiedano un profilo coerente con le attese dell'azienda. In ogni caso è giusto ricordare che le valutazioni qualitative riguardo gli aspetti tecnici, comportamentali e motivazionali in questa fase verranno intenzionalmente trascurati ma saranno rimandati nei successivi momenti del processo di selezione. Nello svolgimento dello screening il selezionatore valuterà anche il modo in cui il curriculum è stato strutturato dal candidato in termini di formato del documento, impaginazione, colore dei caratteri, numero di pagine, linguaggio utilizzato, forma grammaticale, logica ecc.

Al termine di questa fase viene individuata la rosa dei candidati che sarà convocata per svolgere interviste e test di selezione.

#### **1.4 LA FASE DI VALUTAZIONE**

La fase di valutazione rappresenta la parte centrale del processo di selezione e può essere effettuata utilizzando diverse tecniche.

Le tecniche più utilizzate nella fase di valutazione sono: il colloquio di selezione, i test, le prove individuali e di gruppo e l'assessment center.

### *1.4.1 Il colloquio*

La tecnica più utilizzata è il colloquio di selezione.

Il colloquio dovrebbe essere finalizzato a:

- Verificare e approfondire le informazioni ricavate nella fase di screening riguardo il profilo del candidato;
- Chiarire per il candidato quali sono le aspettative dell'impresa rispetto al ruolo che deve essere coperto;
- Presentare l'impresa e trasferirne una buona immagine;

Quindi il colloquio di selezione non deve esclusivamente proporsi di accertare la corrispondenza tra i requisiti e le competenze che qualificano il candidato e le caratteristiche del profilo ricercato individuate nel job profile, ma anche di verificare la possibilità che tra il candidato e l'organizzazione si instauri un rapporto duraturo in cui gli obiettivi di entrambe le parti riusciranno ad essere raggiunti.

Le tre principali fasi che compongono il colloquio sono: l'apertura, che ha come principale obiettivo entrare in sintonia con il candidato; la fase centrale, che si propone di rilevare i requisiti posseduti dal candidato in termini di conoscenze, capacità e caratteristiche comportamentali, comprendere le ragioni per cui ha scelto

di candidarsi per la posizione ricercata, verificare gli atteggiamenti e le aspettative nei confronti dell'azienda e del ruolo in cui verrà inserito, descrivere in modo esauriente la figura professionale che sta ricercando; la fase di chiusura, dedicata a condividere con il candidato una sintesi di ciò che è stato approfondito nel corso del colloquio, e precisare quali saranno le successive modalità di contatto.<sup>8</sup>

Il colloquio di selezione si esplica in una dinamica relazionale dei due attori, che giocano reciprocamente il ruolo di valutatore e valutato: il primo interessato a esprimere una valutazione valida, attendibile, e sensibile, il secondo a presentarsi al meglio delle proprie potenzialità, ovvero a rendere il più possibile espliciti i punti di forza che ritiene di possedere e a non lasciar trapelare gli eventuali punti di debolezza che riconosce al proprio profilo. Allo stesso modo il candidato utilizzerà il colloquio per valutare il selezionatore, la posizione ricercata e l'organizzazione, e il selezionatore sarà interessato a dare una buona immagine di sé e della propria azienda.<sup>9</sup>

Sebbene l'interazione uno-a-uno sia certamente la modalità di realizzazione del colloquio di selezione più largamente utilizzata all'interno delle organizzazioni, esistono altre forme di colloquio che prevedono la partecipazione di un differente numero di attori:

---

<sup>8</sup> Zerilli, A. "Reclutamento, selezione e accoglimento del personale". Milano, 2002

<sup>9</sup> Castiello D'Antonio, A. "Interviste e colloqui nelle organizzazioni". Milano, 2015

- Colloquio in serie: il quale prevede che il candidato sostenga una serie di interviste in sequenza con selezionatori diversi. Questa modalità permette di avere a disposizione alla fine il punto di vista di tutti i selezionatori, che potranno confrontarsi e integrare le singole osservazioni per giungere ad una valutazione finale comune.
- Colloquio a panel: in cui più selezionatori intervistano in simultanea lo stesso candidato.

Quando sono presenti due selezionatori e un candidato il colloquio viene definito “in tandem”.

- Colloquio di gruppo: al colloquio partecipa un gruppo di candidati, che vengono convocati tutti insieme.

Non sempre il colloquio di selezione avviene in presenza: grazie alle piattaforme come Skype, Zoom e Teams, consentono di effettuare videochiamate a basso costo tramite computer, tablet o smartphone, il colloquio può avvenire anche “a distanza”. Quindi con l’utilizzo di queste nuove tecnologie, i colloqui per via telematica sono più convenienti in termini di costi economici e di tempi richiesti (fanno risparmiare tempo soprattutto ai candidati), ma vengono anche ritenuti meno efficaci. In sintesi il suggerimento che deriva da questa ricerca è di utilizzarli in aggiunta, piuttosto che in sostituzione, al colloquio tradizionale.

Tutto ciò è ancora più evidente in questo particolare momento di emergenza sanitaria, dovuto alla pandemia di Covid-19, durante il quale il colloquio

tradizionale è stato sostituito dal colloquio “a distanza” attraverso le piattaforme sopra denominate.

#### *1.4.2. I Test*

Una seconda tecnica di selezione molto diffusa sono i test.

Secondo A. Anastasi un test può essere definito come una situazione standardizzata in cui il comportamento di una persona viene campionato, osservato e descritto, producendo una misura (oggettiva e standardizzata) del comportamento stesso confrontabile con una “norma” relativa alla popolazione di riferimento. Per misura oggettiva s’intende controllabile e replicabile, invece per misura standardizzata si intende che il singolo dato empirico sia ricondotto a un sistema di riferimento più generale.<sup>10</sup>

Secondo Argentero, invece, un test è una procedura sistematica di osservazione dell’individuo, composta da un insieme di stimoli, in grado di elicitare particolari risposte nel soggetto.<sup>11</sup>

I test offrono un supporto all’indagine, infatti essi consentono di ottenere informazioni aggiuntive sulle competenze, sulla personalità e sul potenziale dei candidati, limitando i rischi di una valutazione errata.

---

<sup>10</sup> Anastasi, A. “I test psicologici” Milano, 2002

<sup>11</sup> Argentero, P. “I test nelle organizzazioni” Bologna, 2006

Sul mercato esistono vari tipi di test, quelli usati nell'ambito della selezione del personale possono essere divisi in quattro principali categorie:

- Test di personalità
- Test di conoscenza e capacità
- Test attitudinali
- Test di interessi e di valori professionali

I test di personalità si propongono di rilevare le caratteristiche emotive, motivazionali, relazionali e di atteggiamento di un individuo che sono alla base dell'interazione di un individuo con il proprio ambiente di riferimento.

Tra i test di personalità più diffusi ricordiamo il CPI (California Psychological Inventory), il MBTI (Myers-Briggs Type Indicator), il 16 PF (Sixteen Personality Factor Questionnaire) di Cattell, ecc.

I test di conoscenza e capacità hanno lo scopo di valutare ciò che l'individuo conosce ed è capace di fare in riferimento a un determinato ambito di competenza rilevante per lo svolgimento di un'attività professionale. Possono riguardare per esempio la conoscenza di una lingua, di un software, delle leggi, ecc.

I test attitudinali mettono a fuoco abilità di tipo generale che risultano importanti per l'apprendimento e lo svolgimento di un'attività professionale, consentendo di

verificare il potenziale dell'individuo al di là della sua attuale competenza tecnico-specialistica. Queste abilità possono essere mentali (verbali, spaziali, di ragionamento), alla fluidità espressiva, all'attenzione, alla memoria, alla creatività, al coordinamento occhio-mano, ecc.

Tra i test più noti ricordiamo il DAT ( Differential Aptitude Tests), il GAT ( General Ability Test) e il GATB ( General Aptitude Test Battery).

Infine, i test di interessi e di valori professionali hanno l'obiettivo di individuare le attività professionali verso cui indirizzare l'individuo a partire da un'analisi delle sue preferenze, dei suoi interessi o dei valori che condivide.

Per tale ragione i test di questo tipo vengono frequentemente utilizzati dalle aziende nel corso della selezione di neodiplomati o neolaureati alla loro prima esperienza professionale.

In conclusione possiamo dire che, la scelta di quale tipo di test utilizzare nel corso di una selezione viene effettuata in base a una valutazione che tiene conto di tre principali aspetti: da un lato la posizione professionale ricercata, dall'altro le conoscenze scolastiche e l'esperienza professionale del candidato.



### *1.4.3. Le prove individuali e di gruppo: l'assessment center*

Dopo aver parlato del colloquio e dei test, il processo di selezione prosegue con un'altra fase in cui ai candidati viene chiesto di svolgere delle attività.

Questo tipo di prove, individuali o di gruppo consentono un'osservazione diretta delle sue caratteristiche comportamentali.

Per quanto riguarda le prove individuali sono costituite da un compito, di varia natura, che i candidati devono svolgere da soli, e consentono di verificare sia il possesso di capacità sia di caratteristiche comportamentali.

Tra quelle utilizzate più di frequente vi sono le prove pratiche o prove tecniche, l'in-basket, l'incident e la simulazione di lavoro.

Le prove pratiche o tecniche, si rifà ai test di conoscenze e capacità cui si è stato fatto cenno nel precedente capitolo, consistono in una dimostrazione diretta da parte del candidato del suo livello di efficacia nella realizzazione di un determinato compito, che richiede il possesso della capacità che si intende valutare come sostenere una telefonata in una lingua straniera, utilizzare un certo software o un macchinario. Per posizioni che richiedono lo svolgimento di attività fisicamente impegnative, sono inoltre utilizzate prove pratiche che verificano aspetti come la forza statica e dinamica, la resistenza, l'equilibrio, ecc...

L'in-basket è una prova individuale in cui il candidato gioca il ruolo di un manager. Nel tempo assegnato il candidato deve prendere decisioni in merito a situazioni e problemi contingenti proposti sotto forma di posta in arrivo, promemoria, appunti, messaggi telefonici ed e-mail. Egli si trova a dover compiere analisi, esprimere giudizi, stabilire piani d'azione, organizzare processi di lavoro ed in base alle modalità con cui affronterà questi compiti, potrà essere valutato circa il possesso delle competenze sottostanti alla loro realizzazione.

Al termine dello svolgimento della prova può venire offerta al candidato l'opportunità di dialogare con il selezionatore per chiarire le ragioni delle decisioni prese.

L'incident è invece una prova che richiede al candidato di compiere un'analisi della situazione e di prendere decisioni a fronte di uno scenario imprevisto di cui viene fornita una breve descrizione.

Nel caso si utilizzi la simulazione di una situazione di lavoro (interview simulation), il candidato inizialmente riceve una documentazione che descrive una situazione lavorativa che presenta qualche criticità sul piano delle relazioni interpersonali e deve essere affrontata.

La particolarità di questa prova risiede nel fatto che il suo interlocutore non è un altro candidato bensì il selezionatore oppure un "attore", professionista addestrato per interpretare un ruolo: un cliente particolarmente critico, un collaboratore demotivato...

I comportamenti dell'attore o del selezionatore sono finalizzati a consentire al candidato di esprimere le competenze oggetto della valutazione, nella misura in cui le possiede.

Le prove di gruppo sollecitano nei candidati l'espressione delle proprie caratteristiche comportamentali. La loro onerosità e complessità di realizzazione fa sì che nella maggior parte dei casi vengano utilizzate solo in occasione di ricerche di personale che riguardano posizioni a elevato contenuto relazionale e posizionate nella parte alta della gerarchia organizzativa.

L'assessment center consiste in un programma di intervento conoscitivo finalizzato alla rilevazione delle caratteristiche psico-attitudinali, motivazionali e comportamentali degli aspiranti a una posizione lavorativa, al fine di identificare il candidato più idoneo a ricoprirlo.<sup>12</sup>

Le prove individuali e di gruppo rappresentano l'elemento centrale dell'AC.

Infatti a fianco di quelle descritte precedentemente, vogliamo qui presentare altre prove che possono essere utilizzate nel corso di un AC.

- Leaderless Group Discussion ( LGD )

Consiste in una forma di discussione di gruppo caratterizzata dall'assenza di un leader. In genere coinvolge sei partecipanti su un problema da risolvere in un determinato periodo di tempo. Ci sono LGD senza ruoli e con i ruoli assegnati.

---

<sup>12</sup> Augugliaro, P., Majer, V. "Assessment center e sviluppo manageriale". Milano, 2001

Possono avere un carattere cooperativo o competitivo a seconda delle dimensioni che si vogliono osservare nel gruppo.

- Business Game

Consiste in una simulazione per molti aspetti simile all'LGD che si caratterizza tuttavia per il contenuto strettamente inerente a tematiche di gestione o sviluppo aziendale. Vengono messe in rilievo soprattutto le capacità di ragionamento in temi di tipo gestionale, commerciale ed imprenditoriale.

- Fact finding

Consiste nel porre i valutati di fronte ad un accadimento o un problema di cui vengono fornite solo parziali informazioni. Il compito è di ricercare le informazioni mancanti interrogando un informatore al fine di prendere una decisione sulle azioni da mettere in atto. Alla fine i valutati vengono invitati a fare una presentazione delle decisioni prese, esplicitando i motivi delle stesse.

- Presentazione

Consiste nell'invitare il candidato ad una esposizione orale di un argomento assegnato di fronte ad alcuni osservatori generalmente rappresentati dagli assessor

e dagli altri valutati. In alcuni casi viene suggerita la presentazione di alcune domande da parte del gruppo.

Come variante potrebbe essere richiesta la presentazione di un argomento assegnato senza possibilità di preparazione dello stesso.

Tecniche di valutazione	In base alla modalità di esecuzione	In base alle capacità esplorate
TEST	<b>individuale</b>	<b>Problem solving e comunicativo/ relazionali</b>
IN BASKET	<b>individuale</b>	<b>Comunicativo/relazionali</b>
INTERVIEW SIMULATION	<b>individuale</b>	<b>Manageriali</b>
LGD	<b>collettiva</b>	<b>Comunicativo/relazionali e manageriali (con i ruoli assegnati)</b>
BUSINESS GAME	<b>collettiva</b>	<b>Manageriali</b>
PRESENTAZIONE	<b>collettiva</b>	<b>Comunicativo/relazionali</b>
FACT FINDING	<b>collettiva</b>	<b>Problem solving</b>

## **CAPITOLO 2**

### **CONSULENTI FINANZIARI: RECLUTAMENTO E SELEZIONE**

#### **2.1 LA FIGURA DEL CONSULENTE FINANZIARIO**

Il consulente finanziario è una figura professionale che viene regolata dalla direttiva MIFID europea recepita nel nostro Paese a novembre del 2007.

Il ruolo del consulente finanziario comprende una visione globale su vari argomenti finanziari, tra cui investimenti e consulenza.

Il consulente finanziario innanzitutto incontra il cliente per individuare aspettative ed esigenze di investimento, di protezione del risparmio, di miglioramento della situazione finanziaria presente o futura. Svolge quindi un'analisi approfondita e dettagliata della situazione personale, fiscale ed economica del cliente, fissando gli obiettivi a breve e a lungo termine.

Per un consulente finanziario è fondamentale instaurare un rapporto personale con il cliente, improntato sulla trasparenza: il rapporto diretto permette di conoscere a fondo la situazione e gli obiettivi finanziari, e di formulare la soluzione più idonea nell'interesse del cliente.

I consulenti finanziari lavorano come liberi professionisti indipendenti oppure per banche e società di investimento, istituti finanziari, compagnie di assicurazioni,

società di consulenza finanziaria, società di intermediazione mobiliare (SIM) o società di gestione del risparmio (SGR).

Possono svolgere le proprie mansioni in ufficio, da casa o a domicilio del cliente.

Inoltre l'esigenza di consolidare e ampliare il proprio portafoglio di clienti spinge i consulenti di investimenti a partecipare attivamente a incontri, conferenze ed eventi anche al di fuori degli orari lavorativi tradizionali.

L'iscrizione all'albo dei consulenti finanziari certifica, oltre alle comprovate competenze, anche la costante formazione annuale e l'aggiornamento quotidiano.

### *2.1.1 Principali responsabilità*

Le principali responsabilità per un consulente finanziario sono:

- Creare, sviluppare ed ampliare il portafoglio clienti: pianificare e sviluppare i contatti commerciali per la creazione e l'incremento del proprio portafoglio clienti, fidelizzare la clientela, individuare i canali di informazione e promozione più idonei per contattare i potenziali clienti, analizzare la situazione economico-finanziaria del cliente, sviluppare strategie commerciali che garantiscono soddisfazione del cliente, fornire un servizio di consulenza professionale riguardo la gestione degli investimenti,

la copertura assicurativa e proporre al cliente soluzioni di prodotti adeguati alla sua situazione economico-finanziaria e alla domanda espressa.

- Assistere il cliente e monitorare il grado di soddisfazione: definire la domanda di prodotti e servizi finanziari in base alle esigenze, aspettative e preferenze del cliente, fornire informazioni corrette, chiare ed esaurienti sulle condizioni contrattuali del prodotto scelto dal cliente, informare il cliente in modo chiaro, corretto e completo circa le caratteristiche, le prospettive ma anche i rischi del prodotto finanziario proposto, le condizioni offerte e le obbligazioni reciproche.
- Contribuire allo sviluppo dell'istituto in cui si opera: raccogliere informazioni sui fattori esogeni legali al mercato monetario e finanziario e aggiornarsi sui prodotti offerti dai vari istituti/società presenti sul mercato.

### *2.1.2 Competenze e qualifiche richieste*

Per quanto riguarda le competenze e le qualifiche richieste ricordiamo:

- Abilità comunicative ed interpersonali: comunicare chiaramente al fine di interagire con i clienti, agire con trasparenza, mantenendo i clienti informati sulle decisioni prese e le transazioni eseguite, dimostrare ottime capacità di



ascolto, stabilire e mantenere rapporti professionali collaborativi e saper affrontare situazioni potenzialmente avverse con tatto e discrezione;

- Capacità organizzative e gestionali: pianificare le attività lavorative tenendo conto delle priorità, ottimizzando i tempi e essere multitasking cioè saper lavorare in ambienti dinamici e frenetici;
- Capacità di analisi, risoluzione dei problemi e decisionali: analizzare efficacemente i dati numerici, trarre conclusioni logiche e fornire raccomandazioni ragionevoli, identificare e risolvere i problemi tempestivamente;
- Grande attenzione ai dettagli: inserire accuratamente le informazioni nel database e mantenere la concentrazione durante lo svolgimento di compiti ripetitivi;
- Abilità amministrative: avere buone capacità informatiche e avere esperienza nella realizzazione di grafici e tabelle per generare statistiche;
- Essere orientati al successo, affidabili e flessibili: avere forte motivazione ed attitudine imprenditoriale;

Quindi, data la natura delle competenze di questa professione, è fondamentale che i consulenti finanziari dispongano di una forte capacità di problem solving, nonché di esperienze pregresse nelle vendite e negli investimenti.

Questi professionisti svolgono un ruolo determinante nel tentativo dei clienti raggiungere i loro obiettivi finanziari e, quindi, devono essere in grado di determinare se un'azione rappresenta un rischio o un'opportunità.

## **2.2 IL RAPPORTO DI FIDUCIA TRA IL CONSULENTE E IL CLIENTE**

Arrow considera la fiducia come un elemento intrinseco in ogni transazione commerciale e che diventa tanto più forte quanto più la transazione è condotta per un periodo prolungato di tempo.<sup>13</sup>

Essendo quindi un fattore rilevante nel comportamento umano non deve stupire il fatto che la fiducia sia un argomento studiato ricorrentemente.

Nel contesto storico attuale, la fiducia diventa un gioco rischioso poiché si vede un'affermata tendenza all'uso di Internet come piattaforma per effettuare acquisti o investimenti in forma autonoma da parte del cliente.

Questa metodologia di scambio, se da una parte permette di soddisfare maggiormente la diversificazione e le preferenze dei consumatori, dall'altra porta con sé un grande prezzo da pagare: la perdita del contatto umano e il conseguente obbligo di doversi fidare di sconosciuti che operano a distanza.

Ciò che rende, infatti, preferenziale tra tutte le alternative possibili, la soluzione di affidare il proprio patrimonio ad un consulente finanziario è il fatto che questo

---

<sup>13</sup> Arrow, K.J. "Gifts and exchanges" Philos, 1972

professionista offre vantaggi come l'affidabilità, l'esperienza e la tranquillità, oltre alla prospettiva di rendimenti migliori dal punto di vista economico-finanziario.

Il consulente deve persuadere il cliente e creare con lui un rapporto personale e comunicativo, deve quindi conquistare la fiducia della controparte per fare in modo che questa si senta al sicuro affidandogli la gestione del proprio portafoglio.

Secondo alcuni studi, ci sono due tipi di fiducia nel rapporto consulente-cliente: la prima è la fiducia che il cliente ripone nel consulente per superare la paura di subire "espropriazioni o furti" nel momento in cui affronta il mercato finanziario; la seconda, invece, è quella fiducia che permette al cliente di eliminare l'ansia derivante dal processo di investimento e di gestire in tranquillità e con più profitto il patrimonio.

### **2.3 INTERVISTA AD UN SELEZIONATORE DI CONSULENTI FINANZIARI**

Il selezionatore da me intervistato in data 17 aprile 2020, si chiama Luca Pigliapoco ed è il Responsabile delle Risorse Umane di Banca Mediolanum per le filiali di Ancona e Jesi.

Intervistandolo via Skype, abbiamo discusso di vari argomenti come l'iter di reclutamento e le competenze richieste ad un consulente finanziario in Banca Mediolanum.

Essa è stata la prima home banking e per tale motivo la figura del consulente finanziario (Family Banker) assume un ruolo di fondamentale importanza per il rapporto di mediazione e fiducia con la clientela.

Per questo motivo il processo di reclutamento deve avvenire in modo scrupoloso e attento, seguendo i principi e i valori fondanti di tale istituto bancario.

La prima domanda che ho rivolto al selezionatore è stata:

- **Come avviene il processo di reclutamento in Banca Mediolanum?**

Il processo di reclutamento avviene attraverso due canali: interno ed esterno.

Internamente il selezionatore fa riferimento alle referenze, cioè alle indicazioni sulle precedenti prestazioni lavorative del candidato.

Altre referenze vengono suggerite dalla clientela stessa che ha rapporti con altri consulenti finanziari o assicuratori.

Esternamente invece si fa riferimento agli iscritti agli albi dei consulenti finanziari, dei commercialisti e degli assicuratori o professionisti del settore.

Inoltre si promuove la crescita di nuove leve come i neolaureati o gli universitari per favorire il cambio generazionale.

- **Quali competenze sono richieste ad un consulente finanziario in Banca Mediolanum?**

Le competenze richieste ai nostri consulenti finanziari sono l'empatia con la clientela, l'onestà intellettuale, il sapersi presentare in modo educato e gentile, oltre

all'affidabilità. Altra competenza indispensabile è quella di saper lavorare in gruppo.

Io dico sempre:

- Da soli si può andare più veloci ma in gruppo si va molto più lontano.

Il lavoro di squadra ha come vantaggio il poter approfittare di conoscenze, abilità e predisposizioni diverse. In un gruppo ognuno mette in gioco le sue risorse e le sue competenze migliori per cui il risultato finale sarà sempre migliore della somma delle singole abilità.

- **C'è una parola che può concludere e riassumere questa nostra discussione?**

La parola che io definisco magica nel mio lavoro di selezionatore è: passione.

Passione nel reclutare e ricercare questa nella persona che hai davanti.

Per concludere la passione deve riscontrarsi sia nel selezionatore che nel consulente finanziario, la cui priorità deve essere la tranquillità del cliente, che gli affida tutti o parte dei suoi risparmi, per questo non deve essere mai deluso.

## CONCLUSIONI

Nel tracciare delle conclusioni di questo elaborato possiamo affermare che l'obiettivo finale è quello di mettere il neoassunto nella condizione di poter operare entro l'organizzazione esprimendo tutto il potenziale che gli è stato riconosciuto nel momento della selezione.

È di fondamentale importanza che l'organizzazione non lasci solo il neoassunto in questa prima fase di inserimento, per cercare di evitare che la risorsa selezionata non riesca a tradurre le proprie competenze in comportamenti operativi, non percepisca chiaramente la cultura e i valori dell'organizzazione e soprattutto non stabilisca buone relazioni con le persone con cui si trova a lavorare.

Tutte queste componenti possono determinare esiti negativi, che vanno dal senso di insoddisfazione reciproca sino alla precoce uscita del neoassunto dall'organizzazione: in ogni caso si tratta di fenomeni che danneggiano sia l'azienda sia il dipendente, e dunque vanno più possibile evitati a partire da un consapevole e convinto investimento nel processo di inserimento del neoassunto.

Si è posta l'attenzione pertanto sul processo di selezione, diviso in una serie di passaggi la cui articolazione consente di riconoscere le attività in cui è impegnato il selezionatore, dalla definizione della posizione fino all'ultima fase di assunzione e inserimento del neoassunto. Al centro del processo di selezione ci sono due principali attori: selezionatore e candidato; ad un ruolo attivo del selezionatore corrisponde un ruolo altrettanto attivo del candidato nella scelta dell'azienda.

Un altro punto fondamentale emerso dall'analisi condotta nell'elaborato riguarda il caso dei consulenti finanziari, trattato nel secondo capitolo.

Abbiamo notato l'importanza del rapporto di fiducia tra il consulente e il cliente e, anche grazie all'intervista, abbiamo evidenziato le capacità e le competenze che un consulente deve avere.

In particolare, il selezionatore dell'istituto bancario Mediolanum, da me intervistato, riferisce che le competenze irrinunciabili per un consulente sono, oltre all'affidabilità, all'onestà intellettuale e all'empatia, il saper lavorare in gruppo e il sapersi relazionare con gli altri, caratteristica ormai imprescindibile per qualsiasi lavoro. Infine, conclusione del nostro incontro, mi ha lasciato riflettere su una parola che riassume l'intero processo di selezione e che accomuna sia il selezionatore che il candidato: la passione per il proprio lavoro e per quello a cui si aspira.

Concludendo, possiamo affermare che la selezione del personale deve essere fatta con un crescente livello di professionalità, che non significa tecnicismo ma desiderio di pervenire a una conoscenza autentica fondata sulla cura per le modalità con cui si agisce e sul rispetto di coloro che si incontrano.

## BIBLIOGRAFIA

- Anastasi, A. "I test psicologici", Milano 2002
- Argentero, P. "I test nelle organizzazioni" il Mulino, Bologna 2006
- Arrow, K.J. "Gifts and exchanges". Philos, 1972
- Augugliaro, P., Majer, V. "Assessment center e sviluppo manageriale". Milano, 2001
- Burgoyne, J., Stuart, R. "Management development: context and strategies". Gower 1978
- Castiello D'Antonio, A. "Interviste e colloqui nelle organizzazioni". Milano 2015
- Cortese, C.G., Del Carlo, A. "La selezione del personale". Milano 2017
- Cortese, C.G., Cipolletti, D. "Fare reclutamento ai tempi del web: dall'e-recruitment al social recruitment". 2015
- Dunnette, M.D. "Handbook of industrial and organizational psychology". Palo Alto, 1992
- Martone, A. "La selezione del personale". Milano, 2007
- McClelland, D.C. "Testing for competence rather than intelligence". 1973
- Oliviero, S. "Gestire la selezione". Milano, 2005
- Wolf, F. "Social media as a strategic business and recruitment tool". Groningen, 2011
- Zerilli, A "Reclutamento, selezione e accoglimento del personale". Milano, 2002



## SITOGRAFIA

[www.donadelli.eu](http://www.donadelli.eu)

[www.jobbydoo.it](http://www.jobbydoo.it)

[www.risorseumane-hr.it](http://www.risorseumane-hr.it)

[www.neuvoo.it](http://www.neuvoo.it)